

陈翎知 张宇泽 著

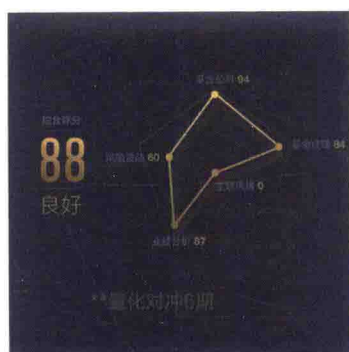
BETA理财师

基金销售红宝书

第二版



「权益类产品」营销技能与方法



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

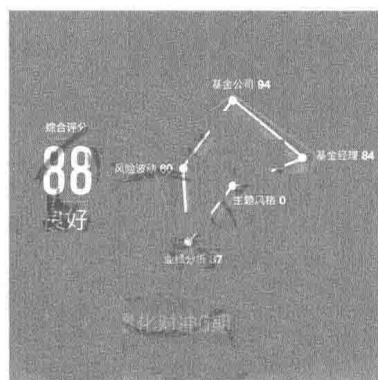
陈翎知 张宇泽 著

BETA理财师

基金销售红宝书

第二版

「权益类产品」营销技能与方法



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基金销售红宝书/陈翎知, 张宇泽著. 第二版. —北京: 经济管理出版社, 2017. 1 (2017.6重印)
ISBN 978-7-5096-4750-9

I. ①基… II. ①陈… ②张… III. ①基金—投资—基本知识 IV. ①F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 280142 号

组稿编辑: 何 蒂

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 16

字 数: 233 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版 2017 年 6 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4750-9

定 价: 49.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

迎接全新的理财师顾问价值时代的到来!

Are you ready?

很高兴有这样一个机会，能够与同仁张宇泽先生一起执笔，在《基金销售红宝书》的基础上，结合公司权益类产品配置的实践感悟以及培训业务中对理财师基金销售的更深层理解，编纂出红宝书的升级版。酝酿半年，本书终于即将面世，心中总有些许感慨激动。衷心感谢在此书编写过程中给予我们大力支持的同仁与伙伴们!

本书旨在以公募基金为支点，站在“权益类产品”研究分析与配置方案的道与术的高度，重新梳理基金销售过程中涉及的方方面面，无论是方法论还是实战演示，特别是我们一直非常强调的金融产品的售后服务，都是我们结合多年在财富管理领域的IT结构化、可视化探索和持续培训跟进案例的经验而成，是“金融销售”领域为数不多的实践总结。我们将它献给奋战在金融销售一线的各位兄弟姐妹!希望能够对大家的一线工作有所启发，也期待着大家中肯的指正与交流!

我们提出“权益类产品”的概念，它是指以公募基金为代表的，包含阳光私募基金、私募股权基金在内的投资于一、二级权

序 言

益市场的金融产品集合。它们有着相同（相近）的标的市场环境，有着类似的投资逻辑，有着相近的风险收益特征。我们认为这类产品将会是客户资产配置中扮演着越来越重要的角色。而理财师的顾问价值恰恰是体现在这类产品的筛选和配置功力上！

一方面，伴随着国内中产阶级的崛起，高净值人群不断壮大，财富的持续增长必然带来财富管理行业的大发展，资产配置成为越来越多家庭的“刚需”，面对市场五花八门的金融产品，该如何购买，如何识别，让越来越多的客户意识到理财需要找专业人士；另一方面，早年简单粗暴比收益的信托资管产品，在房地产行业高投入与高杠杆被刹车、在类似东北特钢等一些国企、央企债券出现兑付危机后，也让越来越多的理财师意识到固收产品无脑销售的时代或许要一去不复返了。实际上，刚性兑付的逐步打破，换个角度看，对于投资者来说将有着非常重要的意义。对于专业理财师而言更是极大的幸事。刚兑不保的一小步，是财富管理行业发展的一大步！

能够轻松驾驭权益类产品的甄别和配置，能够跟客户阐释清楚权益类产品的结构、风险特征，并将之与客户的风险偏好、家庭资产状况做好匹配，才是理财师顾问的真正价值！权益类产品还有一个典型特征，就是每次成交都只是开端，而非结束。售后服务对于这类产品而言极其重要，持续不断的跟踪检视，及时客观的提醒和调整更是理财师价值的发挥与体现。

理财师是如此特殊的一个职业，从没有一个职业对销售和专业同时要求这么高，从没有一个职业对广度和深度同时要求这么高，然而，这是一个可以从事一辈子的职业！

请做好准备，迎接一个全新的展现理财师顾问价值的时代的到来！

最后，以我们 Beta 忠粉理财师的宣言来唤起我们的共鸣：

我既不是神秘莫测的基金经理！

也不是满身江湖气息的关系型销售！

对不起，我是一个理财经理！

我比基金经理更懂销售，我比非金融销售更懂专业！

在专业与销售之间，优雅舞蹈！

陈翎知

目 录

第一章 财富管理的“核心竞争力”

- 一、“投顾”时代，已经到来//003
- 二、财富管理：一项伟大的“教育事业”//012
- 三、我在招行如何做理财经理//021

第二章 基金营销的基本方法

第一节 基金营销的内涵//033

- 一、理财师为何要卖基金//033
- 二、销售基金产品的第一步//037
- 三、营销闭环 = 创造客户预期 + 管控客户预期 + 重塑客户预期//041
- 四、基金营销三重境界//044

第二节 资产配置与理财规划//050

- 一、资产配置是一种服务逻辑//050

二、做好财富业务一定要配置基金//057

三、“立体”的理财规划//061

第三节 理财师的职业定位//065

一、成为一名“专业的”理财经理//065

二、客户“关系”经营≠客户“资产”经营//071

三、4433法则：看懂你的基金 KPI//075

第三章 基金营销方法与实例

第一节 基金营销的售前准备//087

一、基金销售需要“套路”//087

二、用客户听得懂的语言，白话基金//092

三、化解客户对基金的心理对抗//096

四、基金销售核武器：帮客户“盯”好他的资产//104

五、定投要傻傻地买，聪明地卖//110

第二节 基金营销的售后服务//114

一、可以给客户构建一个不亏损的基金组合吗？//114

二、基金“解套”是个伪命题//119

三、基金诊断三部曲：6+5+2//125

四、做好客户资产的“守护神”//136

五、一家“微店”让基金销售化繁为简//139

第三节 基金营销话术与实例//144

一、深度：“一对一”基金营销重点突破//144

二、宽度：“一对多”基金沙龙批量围攻//148

三、广度：“定投”营销地面式覆盖//155

四、场景营销之基金“趣味话题”//160

五、实例：话说营销流程//177

六、说英雄，谁是英雄——如何才能找到基金中的“雄基” //185

第四章 基金营销进阶技能

一、SWOT：“排摸”客户结构//195

二、基金客户的分群营销//198

三、存量客户基金交叉营销//202

四、客户“忠诚”养成记//208

五、“老”基金客户营销深耕//211

六、“异议”是成功的信号//213

七、售后只是营销成功的“开始” //215

第五章 基金营销的组织管理

一、基金营销撬动其他指标//223

二、团队战：网点岗位联动营销//227

三、分、支行基金销售推动与组织//232

四、总、分行 FC 团队该干点什么//238

五、传说中的 Beta//241



第一章

财富管理的“核心竞争力”



一、“投顾”时代，已经到来

关于“投资顾问”这个角色，不太说得清，在各大主流机构都承担着不同的职能。所以，各大机构对于这一条线的探索风格都不太一样，当然，最有说服力的也就是银行和券商两大机构了，因为他们手上的客户群体是最庞大的，也是最具代表性的。

（一）银行如是说^①

招商银行总行私人银行部王菁，在一次接受采访时表示：我们要做客户财富的管家，就是要为客户的财富出“方子”，“投顾”的专业能力就像医生的医术一样重要。

《中国基金报》：招行私行的最大特色是什么？

王菁（招行私人银行部）：我们筹备初期，行领导就带队去境内外调研学习，得出了非常清晰的定位——打造投资顾问的差异化竞争优势，做最好的方案提供商。多年来，我们一直在践行这一理念，到现在也没有变过。

招行的投顾团队经过严格筛选和培训，具备很强的专业能力，目前有近百

^① 资料来源：《中国基金报》记者杨波。

人，是业内打造时间最长、人才最多、能力最强的。

为什么我们特别重视投顾的专业性？就像看中医，大家都会去找名中医，因为医生的经验、水平是最重要的，遇到好医生，对症下药，一副方子下去，就会有效果，我们要做客户财富的管家，就是要为客户的财富出“方子”，投顾的专业能力就像医生的医术一样重要。

《中国基金报》：有一些资产管理机构也做投资顾问业务，你怎么看？

王菁（招行私人银行部）：我们的投顾为客户出了方案，还需要一个开放的产品平台。就像私人医生，当客户心脏有问题需要做外科手术时，应该帮他找到最好的心脏手术专家。而且，私人医生必须非常了解病人，病人在最初的时候，可能只是背痛，但这个表象可能是多种原因造成的，你很难判断需要去找哪一科的医生，需要做长期的跟踪，才可能去找到对症的医生。私人医生不是专科医生所能替代的，私人银行跟资产管理机构的分工和边界与此类似。

国外也有资产管理机构做销售和投顾业务，不过，这意味着机构的投入非常大，你既要足够高明，有优秀的“专科医生”，又要投入足够的资源去做投顾平台，在国内，大部分机构不具备这样的能力和实力，而且国际上更多的也是选择分工合作。

《中国基金报》：私人银行未来发展面临哪些机遇和挑战？

王菁（招行私人银行部）：在人民币国际化、利率市场化加快的大背景下，私人银行服务将有更大的盈利空间和成长空间。这也意味着，市场环境将更加复杂多样，客户全资产配置的时代已经到来，这要求我们的团队更加专业，更加注重人才培养。我们有信心在这样大变革的时代取得更好的成绩。

《中国基金报》：如何解决人才问题？

王菁（招行私人银行部）：商业银行大多还是传统的盈利模式，主要是搞存贷款，如果一个客户经理特别能拉存款，一定会比专业人士更受重视。对专业人才不够重视，在很大程度上是制约各家银行私行业务发展的主要因素。从这个角度来说，跟招行私行竞争的不是其他银行，而是券商资管、基金公司等资产管理

机构。人才的流动当然不可避免，我们一方面要培养人才，另一方面要不断引进人才，丰富团队的人才结构。

市场越是火爆，我们越是谨慎！

《中国基金报》：招行在产品筛选方面的门槛都很高，也很有名，你们怎么挑选产品？

王菁（招行私人银行部）：在筛选产品方面，我们有严格的制度和流程，任何个人都没有决定权。招行总行有 20 多位产品经理，分不同的团队，负责挑选包括公募、私募、信托等在内的代销产品。

投研部门会先研究宏观，确定市场方向，决定重点投资的领域，同时决定合作伙伴的白名单，然后做产品尽职调查和评审，再由评审委员不记名投票，合规、风控会签，最后经分管的行领导签字才能生效。流程相对比较长，但我们效率却很高，因为团队很专业，跟投资管理人很快讲到点上，也能够快速抓住市场机遇推出一些创新产品。比如，股指期货推出初期，国内还鲜为人知，当时有很多投资经理从华尔街回来，有一些比较好的模型，经过筛选后，我们快速推出了一批对冲基金，三年半下来，给客户带来了不菲的收益。

《中国基金报》：能否具体讲讲尽职调查？

王菁（招行私人银行部）：我们有一套标准和流程。以私募产品为例，它的信息披露不是太充分和透明，需要做更严格的尽职调查。比如私募股权投资（PE）产品，我们要求管理人至少投过 20 个项目，其中退出的项目要占 1/4 以上，同时要求管理人拿出全部投过的项目清单，我们会一一核实。因为有银行网络的优势，我们会委托当地的投资顾问和产品经理到被投企业去调查、核实，并搜集被投企业对该管理人的评价。我们给客户推出风险投资产品，并不能保证一定赚钱，但必须保证该投资管理人有相关的能力和经历，做过相关的事情。

有一段时间，受创业板上市神话的影响，PE 非常火爆，有很多中小管理人在募资时拿出的数据和资料很值得怀疑，有的干脆直接忽悠客户。市场越是火爆，我们越是谨慎，对既定的门槛绝不放松。

这样，我们反而赢得了合作伙伴的认可和尊重。有一家合作伙伴准备发股票型产品，让他们的投资团队到招行来参加评审，他们告诉我说，即使没通过，也知道努力的方向。

《中国基金报》：严格的筛选和尽职调查流程，是否会影响产品发行的速度？

王菁（招行私人银行部）：举个例子吧。有一位业内非常知名的投资经理在离开基金公司后，选择了一个他认为建仓的好时机，发行了第一只产品，产品起点为2000万元。因为要完整的会计年度业绩记录，他的产品要求在年前发出来，当时已经是12月了，我们为这只产品开了很多绿灯，而且加班加点做，7天就完成发行，显示出较强的募集能力和客户管理能力。

第一期发10亿元，50来个客户都是高资产客户，素质非常高，客户心态也特别好，中间出现净值波动，开电话会跟客户沟通，客户没有给管理人任何压力，往往都是半小时就结束，有时候客户还会安慰管理人，很有意思。

我们选择的都是在招行有2亿元以上资产的客户，为此，我们拒绝了很多客户，有朋友转来微信，说招行太牛了。

《中国基金报》：目前一些知名的基金经理选择加入私募，你们在挑选合作伙伴时会不会向私募基金倾斜？

王菁（招行私人银行部）：优秀的基金经理加盟私募，在国外很普遍，我们应该用坦然的心态去面对。资产管理是一个高度依赖个人能力的行业，因此我们特别看重优秀的基金经理。基金经理变更是我们评价产品的敏感因素之一，特别是一些中小基金公司，投研体系相对较弱，基金经理个体的作用较大，一旦基金经理变化，我们会及时跟进，在产品推荐名单上也会发生重大变化。

我们也希望公募基金能做出一些制度上的改变，留住优秀人才。如果机制好了，基金经理也不一定要自己去搞私募。这些年我们看到很多私募基金光鲜背后血淋淋的故事，很不容易。

《中国基金报》：挑选私募有哪些要求？

王菁（招行私人银行部）：基金经理必须有3年以上的历史业绩，并且过去

3年的业绩必须在前20%~25%，符合条件的其实并不多。我们观察到，有一些业绩很好的公募基金经理奔私后业绩并不出色，因为运作的平台不一样。另外，一些基金经理业绩持续的时间不长，很难说是运气还是个人投资能力真的很强。因此，对一些业绩优异但时间太短的基金经理，我们会保持观望的态度，如果业绩能够持续3年跑在前面，我们才会考虑为他们发产品。

《中国基金报》：股市变暖，招行私行客户是否增加了权益类资产的配置？

王菁（招行私人银行部）：从前年底、去年初，我们就建议客户开始增加权益类资产的配置。在调整之前，一个中等风险偏好的客户权益类资产的配置比例为30%左右，现在已经有50%~70%的资产配置在权益类产品上。

我们做过测算，客户70%的收益来自大类资产配置，根据不同的市场环境，我们会给客户提出相应的资产配置建议。每个季度，我们都会有给客户的投资报告，每年会有两次跟客户巡回沟通。

从投顾的角色来说，银行是最客观中立的，我们没有导向性，因为客户不管买什么产品，钱都在银行。因此，我们完全会以客户为出发点来设计配置方案。我们私人银行也完全能够真正做到以客户为中心。我们考核的是客户总资产的盈利能力，只要客户资产不流失就可以，没有要卖出的压力。从这个角度来说，我们与客户的利益是完全一致的，再加上我们一如既往地重视投资顾问的专业性，我们逐渐赢得了客户的信任，客户也越来越多地根据我们的建议来配置资产。

2008年初，招商银行发布了中国私人财富报告，客户的资产配置很简单，基本上分为三大类：存款、股票和房子，股市以散户为主，房子是主要资产。现在，招行私行客户的资产配置已相当多样化。

（二）券商如是说^①

2015年12月4日上午，“2015中国证券投顾业务发展论坛暨中国最暖投顾颁奖典礼”隆重召开。中国银河证券副总裁、经纪业务线业务总监朱永强出席，

^① 资料来源：《证券时报》记者赵春燕。

他以《投顾业务模式的演化与发展》为题，进行了即兴演讲，言辞犀利、干货满满。对投顾行业发展所面临的挑战、现存的问题及未来出路做了提纲挈领的阐述。

投顾行业目前面临五大挑战：

第一，社会如今面临着怎样保卫财富的问题，而证券公司、投顾业务对此的表现是失职的，以至于骗子横行。

第二，如今养老金的缺口越来越大，资本市场与实体经济需要紧密互动才能跑赢通胀，避免老无所医的情况出现，避免“电梯社会”的出现。

第三，互联网的冲击给投顾的职业生涯带来了很大冲击。

第四，目前激烈的佣金价格战，对投顾而言是耻辱。

第五，在众多财富毁灭的 2015 年，在杠杆时代的压力测试下，投顾的表现是无能的。

基于以上五点挑战，朱永强得出以下结论：

到目前为止投顾的现有定位模式是彻底失败的，这其中包括定位的失败、体系的失败和风险控制失败的失败。

第一，定位的失败。我们的投顾全是“自摸”的、自我活在幻觉中的投顾，天天在自我臆想和幻想，而不是真正定位为客户的财富顾问和理财顾问。

第二，体系的失败。每个投顾都把自己变成全民的上帝，都在单兵作战，自我感觉良好，都在凭自己的随意性做工作，这是体系的失败。

第三，风险控制的失败。因为每个人都以自我为主、自我感觉良好，都以巴菲特、彼得·林奇为自己的楷模，所以每个人都充满了幻想和随意，对于行业来说风险是不可控的。

以下为朱永强演讲全文：

1. 投顾业务模式的演化与发展

大家都知道 2015 年跌宕起伏，可以说每个人都有每个人的一番心路历程，每个公司都有每个公司的一本账。但是假如我们站在一个客观的角度来看，2015